



## ACADEMIA MILITAR

# **O *Big Five* e a Liderança no Grupo de Intervenção de Operações Especiais**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria (GNR) Jorge António Martins Barbosa

**Orientador:** Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Coorientador:** Tenente Coronel de Infantaria (GNR) António José Dornelas Quadrado

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança  
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, setembro de 2018**



## ACADEMIA MILITAR

# **O *Big Five* e a Liderança no Grupo de Intervenção de Operações Especiais**

**Autor:** Aspirante Aluno de Infantaria (GNR) Jorge António Martins Barbosa

**Orientador:** Tenente Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

**Coorientador:** Tenente Coronel de Infantaria (GNR) António José Dornelas Quadrado

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança  
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, setembro de 2018**

## **EPÍGRAFE**

“A Liderança é uma potente combinação de estratégia e carácter.  
Mas se tiveres de ficar sem um, que seja a estratégia.”

**Norman Schwarzkopf**

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, família e amigos, pelo  
apoio incondicional ao longo destes 5 anos.

## **AGRADECIMENTOS**

A presente investigação consubstancia o esforço e dedicação dos últimos cinco anos, sendo que a sua realização contou com contributos de inúmeras pessoas, sem as quais a materialização deste trabalho não seria possível.

Agradeço ao meu Orientador, o Sr. Tenente Coronel Carlos Rouco, pela excecional orientação, constante disponibilidade, celeridade na resposta às dúvidas colocadas e entrega demonstradas para a concretização deste trabalho. Agradeço também pela motivação e sensibilidade crítica durante o processo de redação e de revisão do presente trabalho.

Ao Sr. Tenente Coronel António José Dornelas Quadrado, que, na qualidade de Coorientador, personificou um elemento essencial à realização deste projeto. Desde logo, por ser o elemento de ligação com os militares do Grupo de Intervenção de Operações Especiais, bem como por toda a disponibilidade, motivação e apreciação crítica demonstradas até ao culminar da investigação.

Ao Sr. Major Bruno Daniel Batalha Fernandes, 2º Comandante do Grupo de Intervenção de Operações Especiais, pelos esclarecimentos prestados acerca do Grupo, mais concretamente em relação à Secção de Investigação Criminal.

A todos os militares do Grupo de Intervenção de Operações Especiais, pela disponibilidade prestada no preenchimento dos questionários. Todas as respostas prestadas foram fundamentais na condução da investigação.

À Sra. Professora Ana Paula Moreira, minha professora de Português do secundário, pelas correções prestadas, que se refletiram numa melhoria significativa de todo o trabalho.

À Sra. Professora Isabel Caetano, professora de Inglês da Academia Militar, pelo contributo na melhoria deste trabalho.

À Direção dos Cursos dos alunos da Guarda Nacional Republicana pela dedicação, apoio e preocupação demonstradas ao longo destes cinco anos.

Aos meus camaradas do XXIII Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana da Academia Militar, pela camaradagem demonstrada ao longo destes cinco anos e por tudo aquilo que de uma maneira ou de outra aprendi com eles, contribuindo para o meu crescimento pessoal e profissional.

## RESUMO

Embora a liderança seja um tema aparentemente recorrente nos dias de hoje, é ainda um fenómeno que requer aprofundamento e constante atualização. Se juntarmos a este fenómeno a psicologia da personalidade, tudo se tornará mais interessante e desafiador. Aliando as duas temáticas, é possível perceber de que modo a personalidade tem influência na liderança, quer seja ao nível das competências quer seja na satisfação e nos esforços que esta produz.

A presente investigação foi iniciada com a revisão da literatura, incidindo na temática da liderança e no modelo dos cinco fatores, mais conhecido por *Big Five*. Através da revisão da literatura tornou-se possível seleccionar os meios mais adequados à investigação.

Na parte prática, foi seguida a metodologia quantitativa, utilizando, para o efeito, o Modelo de Competências de Rouco (2012) e o *Big Five Inventory*. Aplicaram-se, assim, os questionários à amostra, sendo esta constituída por 65 dos 101 militares do Grupo de Intervenção de Operações Especiais.

Após a análise dos dados, conclui-se que existem dimensões do *Big Five* que se relacionam positiva e negativamente com a liderança. Assim, a extroversão e conscienciosidade em altos níveis relaciona-se com a liderança, bem como o neuroticismo em baixos níveis.

Em suma, a investigação fornece matéria empírica através da qual se poderá melhorar o processo de seleção dos graduados do Grupo de Intervenção de Operações Especiais e contribuir, deste modo, para uma liderança mais eficaz dentro do Grupo.

**Palavras-chave:** Liderança, Operações Especiais, *Big Five*

## **ABSTRACT**

Although leadership is a recurring theme today, it is still a phenomenon that requires deepening and constant updating. If we join this phenomenon with personality psychology, everything becomes more interesting and challenging. Combining the two themes, it is possible to see how the personality influences leadership, both at the competence level as well as in the satisfaction and efforts that it produces.

This research begins with the literature review, focusing on the topic of leadership and the five-factor model, better known as the Big Five. Through the literature review it has become possible to select the most appropriate means for research.

In the practical part, the quantitative methodology was followed, using the Rouco Competence Model (2012) and the Big Five Inventory. The questionnaires were then applied to the sample, which consisted of 65 of the 101 militaries of the Special Operations Intervention Group.

After analyzing the data it is concluded that there are dimensions of the Big Five that relate positively and negatively to leadership. Thus, extroversion and conscientiousness at high levels are related to leadership, as well as neuroticism at low levels.

In short, this research provides empirical material through which the selection process for the graduates of the Special Operations Intervention Group can be improved and thus contribute to a more effective leadership within the Group.

**KeyWords:** Leadership, Special Operation Forces, Big Five

## ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE .....	i
DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	iv
Palavras-chave .....	iv
ABSTRACT .....	v
KeyWords .....	v
ÍNDICE GERAL .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE QUADROS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE TABELAS .....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	xiii
LISTA DE SÍMBOLOS .....	xv
INTRODUÇÃO .....	1
Parte I – REVISÃO DA LITERATURA .....	5
CAPÍTULO 1 A LIDERANÇA E O MODELO <i>BIG FIVE</i> .....	5
1.1 Evolução do conceito de liderança .....	5
1.2. Modelos de competências de liderança .....	7
1.3. A liderança como traços de personalidade .....	10
1.4. O <i>Big Five</i> .....	12
1.4.1. Instrumentos de medida do <i>Big Five</i> .....	14
1.4.2. Validade preditiva do <i>Big Five</i> .....	15



CAPÍTULO 2 CONTEXTO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO DE INTERVENÇÃO DE OPERAÇÕES ESPECIAIS.....	17
2.1. Introdução.....	17
2.2. Missão .....	17
2.3. Articulação .....	18
2.4. O processo de seleção no Grupo de Intervenção de Operações Especiais .....	18
2.5. O papel dos graduados no Grupo de Intervenção de Operações Especiais .....	20
PARTE II – PARTE PRÁTICA .....	22
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS .....	22
3.2. Problema, método de abordagem e justificação .....	22
3.3. Procedimentos e desenho da Investigação .....	23
3.4. Amostragem: composição e justificação .....	26
3.5. Inquéritos por questionário e respetiva caracterização.....	27
3.6. Local e data da pesquisa e recolha de dados .....	31
3.7. Meios e procedimentos de recolha de dados .....	32
CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ....	33
4.1. Introdução.....	33
4.2. Caracterização sociodemográfica da amostra .....	33
4.3. Estatísticas descritivas das variáveis .....	35
4.3.1. Análise descritiva das variáveis em estudo .....	35
4.3.2. Análise descritiva das variáveis por classes .....	36
4.3.3. Análise descritiva das variáveis por estrutura do GIOE.....	37
4.4. Análise correlativa entre as variáveis em estudo.....	38
4.4.1. Análise correlativa entre o <i>Big Five</i> e as competências de liderança.....	38
4.4.2. Análise correlativa entre o <i>Big Five</i> e os fatores critério .....	39
4.4.3. Análise correlativa entre as competências de liderança e os fatores critério .....	39
4.6. Síntese conclusiva .....	40

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	41
BIBLIOGRAFIA .....	45
APÊNDICES .....	I
APÊNDICE A – PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	I
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GRADUADOS E GUARDAS .....	III
APÊNDICE C – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	XII
C.1. Análise descritiva das variáveis em estudo .....	XII
C.2. Análise descritiva das variáveis em estudo por classes .....	XIII
C.3. Análise descritiva das variáveis em estudo por estrutura .....	XIV
C.4. Correlação de <i>Pearson</i> entre o <i>Big Five</i> e as competências de liderança.....	XVI
C.5. Correlação de <i>Pearson</i> entre o <i>Big Five</i> e os fatores critério .....	XVII
C.6. Correlação de <i>Pearson</i> entre as competências de liderança e os fatores critério .....	XVII

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho de investigação.....	4
Figura 2- Modelo de competências do Exército dos EUA. ....	7
Figura 3 - Modelo Circumplex. ....	11
Figura 4 - Desenho de Investigação. ....	26

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos da investigação.....	3
Quadro 2 - Modelo de Competências de Rouco (2012). ....	8
Quadro 3 - Modelo de Competências segundo Rodrigues. ....	8
Quadro 4 - Modelo de Competências segundo Costa.....	9
Quadro 5 - Traços preditores de competências segundo Stogdill. ....	10
Quadro 6 - Traços preditores de liderança segundo Rouco.....	11
Quadro 7 - Dimensões e adjetivos associados ao <i>Big Five</i> segundo Costa & McCrae. ....	13
Quadro 8 - Quadro resumo de relações entre o <i>Big Five</i> e a liderança. ....	16
Quadro 9 - Funções graduados do GIOE.....	20
Quadro 10 - Pergunta de Partida, Perguntas Derivadas e Hipóteses de Investigação. ....	23
Quadro 11 - Distribuição dos efetivos do GIOE. ....	27
Quadro 12 - Distribuição da amostra do estudo. ....	27
Quadro 13- Consistência interna das competências de liderança.....	29
Quadro 14 - Fatores critério e consistência interna. ....	30
Quadro 15 – Chave do questionário <i>Big Five</i> .....	30
Quadro 16 - Consistência interna do <i>Big Five</i> .....	31

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Distribuição dos Militares do GIOE por classes. ....	34
Gráfico 2 -Distribuição dos Militares do GIOE por estrutura. ....	34

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise estatística das variáveis em estudo .....	XII
Tabela 2 - Análise estatística das variáveis em estudo por classes .....	XIII
Tabela 3 - Análise Estatística das variáveis em estudo por estrutura .....	XIV
Tabela 4 - Correlação de Pearson entre o <i>Big Five</i> e as competências de liderança .....	XVI
Tabela 5 - Correlação de Pearson entre o <i>Big Five</i> e os fatores critério.....	XVII
Tabela 6 - Correlação de Pearson entre as Competências de liderança e os fatores critério .....	XVII

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

	<b>A</b>	
AM		Academia Militar
APA		<i>American Psychological Association</i>
	<b>B</b>	
BFI		<i>Big Five Inventory</i>
	<b>C</b>	
CCT		Curso de Contra Terrorismo
Cmdt		Comandante
COE		Curso de Operações Especiais
	<b>E</b>	
EUA		Estados Unidos da América
	<b>G</b>	
GIOE		Grupo de Intervenção de Operações Especiais
GNR		Guarda Nacional Republicana
	<b>H</b>	
HI		Hipótese de Investigação
	<b>L</b>	
LOGNR		Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana
	<b>N</b>	
NEO-FFI		<i>NEO Five Factor Inventory</i>
NEO-PI-R		<i>NEO Personality Inventory Revised</i>
NEP		Norma de Execução Permanente
n.º		Número
	<b>O</b>	
OE		Objetivo Específico
OG		Objetivo Geral
	<b>P</b>	
PP		Pergunta de Partida

PD		Pergunta Derivada
	<b>S</b>	
SIC		Secção de Investigação Criminal
	<b>T</b>	
TDA		<i>Trait Descriptive Adjectives</i>
	<b>U</b>	
UI		Unidade de Intervenção



## LISTA DE SÍMBOLOS

$\alpha$	<i>Alpha de Cronbach</i>
$n$	Número de indivíduos da amostra
$r$	<i>Correlação de Pearson</i>
$S$	Desvio Padrão
$X_m$	Média Aritmética